

# Raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke

TINA VUKASOVIČ

*Perutnina Ptuj, Slovenija*

Dogajanja na svetovnem živilskem trgu v zadnjih nekaj letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe. Svetovna živilska industrija deluje v izrazito dinamičnem okolju, ki zahteva nenehno prilagajanje in ukrepanje. Dobro poznavanje porabnikov, njihovih navad, želja in motivov za nakup določenega izdelka je čedalje pomembnejše področje, zato mu podjetja posvečajo vedno več pozornosti. Članek predstavlja primer procesa repozicioniranja blagovne znamke Perutnina Ptuj v mednarodnem okolju. Primer je prikazan z raziskovalnim modelom strateškega repozicioniranja blagovne znamke. Rezultati analize konkurentov, analize blagovne znamke, rezultati kvalitativne raziskave ter razvoj in testiranje možnih konceptov so osnovno izhodišče za novo pozicioniranje blagovne znamke.

*Ključne besede:* blagovna znamka, (re)pozicioniranje, kvalitativna raziskava, perutninsko meso in izdelki, Perutnina Ptuj

## Uvod

Porabniki se še nikoli niso toliko ukvarjali z zdravjem in načini za doseganje čim boljšega počutja in videza, kot to počnejo danes. V vlogi porabnikov iščejo ravnotežje med ponujenimi načini za doseg tega cilja, zlasti veliko pozornosti namenjaajo prehrani. Zahteve do proizvajalcev živil in želje sodobnega porabnika so vedno večje, saj želijo varno, zdravo in kakovostno hrano. Od proizvajalcev hrane pričakujejo popoln nadzor nad proizvodnim procesom, kar pomeni sledljivost »od njive do vilic«.

Svetovna živilska industrija se v zadnjih letih pospešeno koncentrira in konsolidira. Intenzivni procesi koncentracije in konsolidacije povečujejo konkurenčno prednost poslovanja na globalnem trgu in so posledica številnih sprememb v obdobju nove ekonomije: naraščajoča vloga trženja, spremembe v načinu življenja in prehranjevanja, večja potreba po zdravi prehrani, večji poudarek na izvoru blaga, nenehne zahteve po novih izdelkih ter nepredvidljivost okolja. Živilska industrija, ki je ena najbolj konkurenčnih in največjih mednarodnih panog, je v zreli razvojni fazi. S ciljem ohraniti konkurenčni položaj na trgu se morajo podjetja neprestano dokazovati s ponudbo inovativnih izdelkov in procesov.

V visoko konkurenčni panogi, kot je živilska industrija, je trženjska funkcija osrednja in vodilna funkcija, upravljanje in pozicioniranje blagovnih znamk pa velik izziv. Zaradi sprememb, ki nastajajo v okolju, je za podjetja v tej industriji nujno, da imajo oziroma da ustvarijo močne blagovne znamke, ki ustrezajo izbranemu ciljnemu segmentu. Obvladovanje trženjskih procesov ter uvajanje novih, inovativnih izdelkov pod močnimi blagovnimi znamkami pomeni za podjetje dolgoročno konkurenčno prednost. Blagovne znamke so postale osrednje sredstvo in najpomembnejše tržno orodje sodobnih korporacij za ohranitev lastne identitete.

V teoretičnem delu članka smo uporabili metodi analize in komparacije, ki podrobneje obravnavata značilnosti področja upravljanja blagovnih znamk ter procesa njihovega pozicioniranja in repozicioniranja. V raziskovalnem delu članka pa smo uporabili kvalitativno raziskovalno metodo. Pomemben prispevek izvedene raziskave k znanosti je v predmetu proučevanja in metodi za repozicioniranje blagovne znamke z znanstvenega področja trženja in ožjega področja upravljanja blagovnih znamk in vedenja porabnikov. Prispevek raziskave k znanosti pomeni oblikovanje in empirično preverjanje raziskovalnega modela strateškega repozicioniranja blagovne znamke. Omenjeni model izhaja iz povezav med analizo blagovne znamke (njenimi funkcionalnimi in emocionalnimi koristmi ter vrednotami) in analizo porabnikov (njihovimi funkcionalnimi in emocionalnimi potrebami ter vrednotami). Porabniki postajajo zahtevnejši, imajo večja pričakovanja v nakupnem procesu odločanja izdelkov široke porabe. Usmeritev na porabnike izdelkov in blagovnih znamk široke porabe prispeva k znanosti o vedenju porabnikov.

### **Oblikovanje in upravljanje blagovnih znamk**

V literaturi je mogoče zaslediti veliko nasvetov in pravil, kako ustvariti oziroma oblikovati uspešno blagovno znamko. Področje upravljanja blagovnih znamk obravnavajo v študijah številni avtorji (na primer Kapferer 1992; De Chernatony 1999; Aaker in Joachimsthaler 2000), ki v svojih študijah analizirajo koncept blagovne znamke z zornega kota skrbnika blagovne znamke. Študije nekaterih avtorjev (na primer Barwise 1993; Keller 1993; Aaker 1996) pa se ukvarjajo s konceptom premoženja blagovne znamke s finančnega vidika in z vidika porabnika. Pri vrednotenju neke blagovne znamke je torej treba upoštevati oba vidika. Vidik podjetja, ki vlaga v neko blagovno znamko in mora poiskati pravo ravnotežje med vloženimi sredstvi in želenim rezultatom. Hkrati pa ne smemo pozabiti na porabnike, ki se pred polico v prodajalni odločajo o blagovnih znamkah in so ključni



SLIKA 1 Uravnotežen pogled na blagovno znamko (povzeto po De Chernatony v Konečnik 2006, 266)

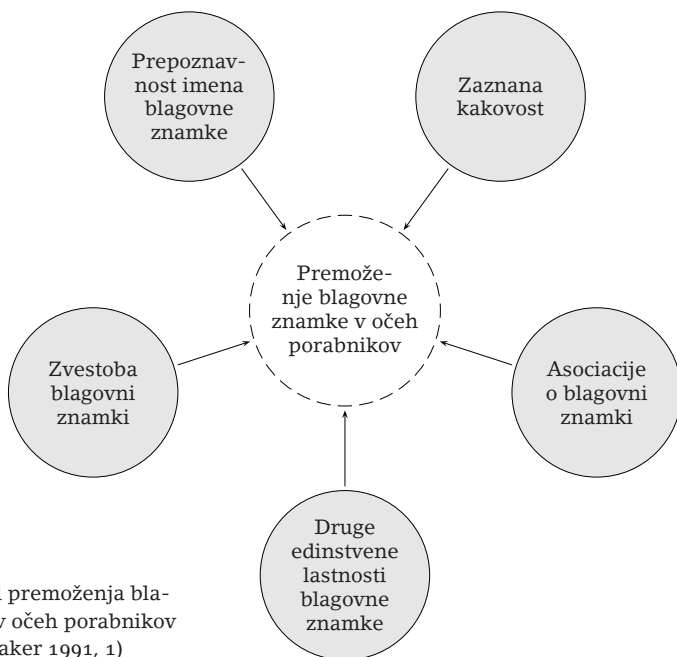
dejavniki določanja uspešnih blagovnih znamk. V celotni verigi je porabnik tisti člen, ki posledično vpliva na premoženje blagovne znamke s finančnega vidika. Strokovnjaki predlagajo oba načina kot soodvisni in povezani metodi pri modernem analiziranju blagovnih znamk (De Chernatony v Konečnik 2006, 265).

V uravnoteženem pogledu na blagovno znamko igrata pomembno vlogo identiteta in premoženje blagovne znamke. Identiteta blagovne znamke opredeljuje, kakšna je blagovna znamka v resnici, kako naj bi jo porabniki videli, razumeli in kakšen odnos naj bi z njo izoblikovali. Je element prenašanja sporočil o izdelkih, dejanjih in sloganih širšemu občinstvu. Bistvo identitete je v njeni individualnosti, vrednotah, prihodnosti, lastnostih in zunanji podobi izdelka (Kapferer 1992, 90–93).

Identiteto blagovne znamke lahko oblikuje več dejavnikov. Različni avtorji poudarjajo različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost oblikovanja identitete blagovne znamke. Avtorji so enotni v tem, da pomeni opredelitev koncepta identitete blagovne znamke predvsem njeno predstavitev z notranjega vidika, torej poglede različnih interesnih skupin v podjetju (De Chernatony 1999). Te interesne skupine pa morajo biti sposobne uskladiti svojo podobo o blagovni znamki, ki jo bodo prenesle končnemu porabniku, da mu lahko dajo neko jasno sliko (Konečnik 2006, 265–269).

Premoženje blagovne znamke, kot zunanji pogled na blagovno znamko, je tem večje, čim višja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost imena blagovne znamke, zaznana kakovost blagovne znamke, jasnost asociacij v zvezi z blagovno znamko ter druge edinstvene lastnosti blagovne znamke. Aakerjev model (slika 2) spada med najbolj znane konceptualne modele, katerih cilj je opredelitev in razlaga dejavnikov premoženja blagovne znamke z vidika porabnika.

Zvestoba blagovni znamki je merilo, ki pomeni porabnikovo vdanost blagovni znamki. Zvesti porabniki so bolj dovzetni za spremembe same blagovne znamke. Zvestoba je v Aakerjevem modelu ključni dejavnik premoženja blagovne znamke z vidika porab-



SLIKA 2

Aakerjev model premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov (prirejeno po Aaker 1991, 1)

nikov. Množica zvestih porabnikov pomeni podjetju, ki je lastnik blagovne znamke, konstanten denarni tok v prihodnosti. Prepoznavnost imena blagovne znamke pomeni sposobnost prepoznavanja blagovne znamke izbrane kategorije izdelkov (Aaker 1991, 61). Prepoznavnost se po navadi nanaša na to, koliko porabniki razmišljajo o blagovni znamki, in je začetni dejavnik premoženja blagovne znamke z vidika porabnikov. Sporočati lastnosti blagovne znamke z gradnjo imidža ali drugih dimenzij je brezpredmetno, če porabniki prej ne poznajo blagovne znamke. Aaker v svojem modelu vpelje kakovost kot porabnikovo subjektivno zaznavanje kakovosti v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami (Aaker 1991, 84). Ključno v tej definiciji je porabnikovo zaznavanje. Zaznana kakovost je plod porabnikovega razmišljanja o kakovosti izdelka. Zaznana kakovost je v veliko primerih glavni razlog, da se porabnik odloči za nakup. Osnovna vrednost imena neke blagovne znamke se ustvari na osnovi specifičnih asociacij, ki jih imajo porabniki v povezavi z blagovno znamko. Aaker preprosto opredeli asociacije kot vse, kar je v porabnikovem spominu vezano na blagovno znamko (Aaker v Bratina 2003, 57–60, 63–65).

Osnovni namen blagovnih znamk, ki se po mnenju strokovne in znanstvene literature skriva predvsem v razlikovanju proizvajalče-

vih v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, zasledimo že daleč v preteklosti, saj zametki tovrstnih označevanj izdelkov segajo že v antiko. Pomemben mejnik pri opredeljevanju blagovnih znamk pa je treba pripisati industrijski revoluciji, ker lahko od takrat naprej govorimo o kompleksnejšem pogledu na blagovno znamko oziroma o njeni modernejši opredelitvi. Modernejše opredelitve blagovne znamke poleg njenega osnovnega poudarjanja logotipa in pravne zaščite izdelka dodajajo predvsem elemente, ki navezujejo blagovno znamko na njene porabnike (Konečnik 2006, 265).

Blagovne znamke postajajo del našega vsakdanjika. Opremljanje oziroma označevanje z blagovno znamko je v današnjem času tako močan dejavnik, da skoraj ni stvari, ki ne bi bila označena z imenom blagovne znamke. Porabniki imajo vedno več zahtev, pričakovanj odlične kakovosti, funkcionalnosti izdelka ter imidža blagovne znamke. Spreminjanje vrednot porabnikov močno vpliva na njihov odnos do blagovnih znamk. Potreba po poznavanju vedenja porabnikov je skozi razvoj proizvodne, izdelčne, prodajne in trženjske usmerjenosti postajala vedno večja in sčasoma nujna. Večja pozornost se posveča raziskavam trga in raziskavam porabnikov. Navedene spremembe in zahteve porabnikov silijo podjetja, da prilagajajo strategije upravljanja blagovnih znamk spremembam na trgu.

UVELJAVLJENA BLAGOVNA ZNAMKA IN ZVESTI PORABNIKI  
– KLJUČ DO USPEHA NA TRGU

Proizvajalci izdelkov široke porabe se zavedajo, da podjetju vodilni položaj na trgu zagotavljajo močne in uveljavljene blagovne znamke ter zvesti porabniki. Odločitve o politiki blagovnih znamk niso enostavne in zahtevajo številne raziskave in premisleke. V obdobju razvoja teorije o blagovnih znamkah se je večji del raziskav oziroma študij nanašal na izdelke (Na, Marshall in Keller 1999; Yoo, Donthu in Lee 2000). Kar blagovno znamko loči od konkurenčnih izdelkov brez blagovne znamke, so lastnosti izdelka in njegovo delovanje, ki jih porabnik zazna in občuti. Pri upravljanju blagovne znamke je zelo pomembno poznavanje njene vloge, ki jo zavzema v zavesti porabnika (Keller 2003, 7–20).

Blagovne znamke opravljajo dve temeljni funkciji: funkcijo razločevanja med isto vrsto izdelkov in funkcijo zaupanja v izdelek, ki ga porabnik kupi. V množici izdelkov široke porabe postaja blagovna znamka ključni vir diferenciacije, je obljuba, ki daje podjetju konkurenčno prednost. Kakovostna in dobro uveljavljena blagovna znamka poveča odpornost dejavnikov iz okolja (na primer prihod novih konkurentov), ki lahko negativno vplivajo na uspešnost poslova-

nja podjetja. Močna in uveljavljena blagovna znamka porabniku poleg funkcionalnih koristi zagotavlja še emocionalne koristi. Osnovna vloga blagovne znamke je vzpostavljati čustveno razmerje med porabnikom in izdelkom. Porabniki vsekakor posegajo po kakovostnih izdelkih, vendar je kakovost izdelka samo prvi pogoj za oblikovanje blagovne znamke. Blagovna znamka mora imeti svojo osebnost, identiteto, podobo in značaj. Na osnovi navedenega ugotavljamo, da pomembnost prepoznavanja blagovnih znamk iz dneva v dan narašča.

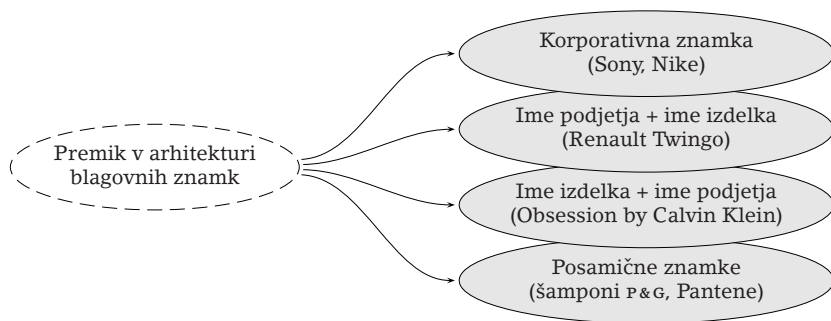
#### STRATEGIJE OZNAČEVANJA Z BLAGOVNO ZNAMKO

Podjetje kot proizvajalec se mora odločiti, kako bo svoje izdelke opremilo z blagovno znamko ter kakšno strategijo bo ubralo za namene ohranjanja prepoznavnosti. V literaturi zasledimo več različnih strategij za označevanje z blagovno znamko. Pickton in Broderick (2001, 24, 25) navajata štiri glavne strategije za označevanje z blagovno znamko:

- *korporacijsko označevanje* (korporativna blagovna znamka): podjetja in vsi njegovi izdelki imajo skupno korporativno blagovno znamko;
- *družinsko označevanje* (družinska blagovna znamka): podjetje ima korporativno blagovno znamko, posamezni izdelki pa imajo lastne blagovne znamke;
- *skupinsko označevanje* (skupinska blagovna znamka): posamezni med seboj povezani izdelki tvorijo skupino v okviru ene blagovne znamke oziroma označevanje skupine izdelkov;
- *posamično označevanje z blagovno znamko* (posamična blagovna znamka): vsak izdelek je označen s svojo blagovno znamko.

Na mednarodni ravni smo tako v zadnjih desetletjih opazili pomemben premik v arhitekturi blagovnih znamk od posamične h korporacijski znamki, kar prikazuje slika 3.

Arhitektura blagovnih znamk postaja kompleksnejša. V množici konkurenčnih blagovnih znamk, ki jih zasledimo na dinamičnem živilskem trgu, je komuniciranje lahko uspešno le, če kombiniramo obe vrsti komuniciranja: notranje in zunanje komuniciranje. Namen blagovne znamke je, da doda izdelku svoje karakteristike in tako sporoča porabniku prednosti izdelka pred konkurenco (Kapferer 1992, 172). Blagovna znamka naj bi ustvarila neko podobo oziroma ideal izdelka. Sistematično vlaganje v razvoj in trženje lastnih blagovnih znamk je ključni vzvod za uspešnost živilskih podjetij. Pomembno



SLIKA 3 Mogoče odločitve glede arhitekture blagovnih znamk (prirejeno po Aaker in Joachimsthaler 2000, 105)

je, da je podjetje v tej industriji sposobno obvladovati trženjske procese in uvajati nove izdelke pod okriljem močnih lastnih blagovnih znamk.

Upravljanje blagovne znamke pomeni ustvariti čustvene odzive porabnikov ob uporabi izdelkov, ki nosijo ime blagovne znamke. Pomeni skrb za to, kaj se o podjetju (lastniku blagovne znamke) govori v medijih, skratka, pomeni vzdrževati vsak posamezen stik, ki nastane med izdelkom oziroma predstavnikom blagovne znamke in porabnikom. Z vidika upravljanja blagovnih znamk je najpomembnejše zavedanje različnih ravni razvoja, ustvarjanja in ohranjanja blagovne znamke. Treba je čim bolj celovito in uravnoteženo razviti in upravljati šest ravni blagovne znamke: vrednote, vizijo, poslanstvo, koristi, razlikovalne prednosti in osebnost. Vse navedeno ustvarja funkcionalno, čustveno in izkustveno obljubo porabniku in (na koncu) njegovo izkušnjo. Če so porabniku jasno sporočene koristi blagovne znamke (izdelka, storitve, rešitve), potem lahko v razmerju do njene vrednosti prepozna nakupne koristi, ki jih tudi dejansko kupi (Makovec Brenčič 2008, 74–75).

### Pozicioniranje blagovne znamke

Porabniki so čezmerno zasuti z informacijami o izdelkih, storitvah in blagovnih znamkah. Njihov položaj zaznavajo kot kompleksno zbirko zaznav, vtisov in občutkov, ki se vzbudijo, ko porabniki med seboj primerjajo blagovne znamke (Barnes 1997, 230). Položaj blagovne znamke je odvisen od tega, kako porabniki zaznavajo kakovost, prednosti in slabosti, ceno, vrednost in imidž blagovne znamke (Dibb in Simkin 1993, 31). Zaradi naraščajoče konkurence in zahtev porabnikov na živilskem trgu pravilno in natančno pozicioniranje blagovne znamke pridobiva vedno večjo vlogo v procesu upravljanja



blagovnih znamk. Podjetja se s svojo ponudbo izdelkov na prodajnih policah pokušajo čim bolj približati porabnikom ter s pomočjo blagovnih znamk zgraditi takšen odnos, kot ga porabniki pričakujejo.

Ries in Trout (1981) sta začetnika pozicioniranja in ugotavljata, da mora biti pozicioniranje skrbno načrtovano in mora upoštevati porabnikove preference in potrebe, dejavnike okolja, lastnosti položaja konkurenčnih izdelkov ter lastne možnosti. Podjetje, ki se odloči za vstop na nov trg, mora računati s konkurenco in z množico podobnih blagovnih znamk, zato se mora njegova znamka v nečem jasno razlikovati od konkurenčnih blagovnih znamk. Pozicioniranje je proces, s katerim podjetje vpliva na zaznave porabnikov. Bistvo pozicioniranja blagovne znamke je oblikovanje želene percepcije blagovne znamke v glavah porabnikov glede na konkurenco. Je izhodišče za vse različne načine komuniciranja blagovne znamke. V procesu pozicioniranja gre za premišljen, proaktiven, iterativen proces, s katerim je mogoče definirati, meriti, spreminjati in nadzirati zaznave porabnikov glede posameznih elementov ponudbe (Blankson in Kalafatis 1999, 109–110).

Za uspešno pozicioniranje so pomembni štirje dejavniki (Jobber 1995, 225–226):

- *jasnost*: ideja o pozicioniranju mora biti jasna tako glede ciljnega trga kot tudi konkurenčne prednosti;
- *doslednost*: porabniki so vsak dan obdani z veliko količino sporočil, zato potrebujejo sporočilo, ki ga bodo dosledno uporabljali;
- *kredibilnost*: sporočilo konkurenčne prednosti, ki je bilo izbrano, mora biti kredibilno pri ciljnih porabnikih;
- *konkurenčnost*: proizvodi morajo imeti konkurenčno prednost. Porabnikom morajo ponujati dodano vrednost, ki je konkurenca nima.

#### PROCES POZICIONIRANJA

Proces pozicioniranja lahko razvrstimo v tri sklope, kot jih v literaturi obravnava Myers (1996, 181). V prvem koraku ugotavlja podjetje sedanji položaj vseh izdelkov in blagovnih znamk, ki so na voljo v ponudbi nekemu segmentu porabnikov. Položaj ugotovi z informacijami, dobljenimi s tržnimi raziskavami in analizami. Najbolj uporaben način za ugotavljanje trenutnega položaja je s pomočjo percepcijskih zemljevidov, ki temeljijo na zaznani podobnosti/različnosti med znamkami iste kategorije izdelkov. Pokažejo nam položaj konkurenčnih izdelkov, blagovnih znamk ali podjetij v prostoru, ki pomeni način ocenjevanja kategorije izdelkov v porabnikovi percep-



ciji. Percepcijski zemljevid nam prikaže sliko zaznavanja lastne blagovne znamke in konkurenčnih znamk glede na lastnosti, ki definirajo njeno vrednost. Naslednji korak je definiranje porabnikovih preferenc izbranih blagovnih znamk. Podjetje ima dve možnosti za izmeritev preferenc. Prva možnost je, da lahko tržniki iz porabnikove perspektive razmišljajo o idealni kombinaciji lastnosti blagovne znamke. Pri tem poskušajo oceniti želene in dejanske lastnosti blagovne znamke, kot so njena kakovost, cena, udobje. Druga možnost je, da porabniki ne ocenijo le stopnje podobnosti med konkurenčnimi blagovnimi znamkami, ampak istočasno pokažejo svojo naklonjenost vsaki od njih. S percepcijskimi zemljevidi torej lahko ugotovimo, kje so tržne niše, ki bi jih lahko še zapolnili, ugotovimo najbolj zaželeno lastnost izdelkov pri porabnikih ter njihov odnos do blagovnih znamk. Tretji korak v procesu pozicioniranja pomeni oblikovanje trženjskega spleta. Gre za skupek tržnih odločitev o blagovni znamki, ki jih vodstvo podjetja sprejme z namenom izvesti trženjsko strategijo, ki bo zagotovila doseganje začrtanih ciljev (Doyle 1998, 91). Podjetje s trženjskim spletom vpliva na zaznave porabnikov.

#### STRATEGIJA POZICIONIRANJA BLAGOVNE ZNAMKE

Zmotno je prepričanje, da so vse lastnosti primerne za vse blagovne znamke. Blagovna znamka mora biti zasnovana tako, da vsi elementi trženjskega spleta sporočajo enako razlikovalno sporočilo. Za oblikovanje edinstvenega položaja blagovne znamke v zavesti porabnikov je pomembno, da blagovno znamko razlikujemo od konkurence tako pri njenem snovanju kot pri poznejši predstavitvi na trgu. Vsekakor pa velja, da niso vse razlike pomembne in enakovredne. Razlika je vredno razviti do takšne mere, da bo ustrezala naslednjim merilom (Kotler 1998, 306):

- *pomembnost*: v očeh dovolj velikega števila kupcev ima razlika visoko prednost;
- *prepoznavnost*: drugi tekmeci razlike niso ponudili ali pa podjetje ponuja svojo razliko na opaznejši način;
- *nadpovprečnost*: razlika izstopa od drugih načinov za doseganje enake prednosti;
- *komunikativnost*: o razliki je mogoče komunicirati in je za porabnika prepoznavna;
- *izključna prednost*: posnemanje razlike izdelka je za konkurenta zelo težko izvedljivo;
- *dosegljiva cena*: porabnik zmore plačati razliko v ceni;
- *donosnost*: uvajanje razlike bo za podjetje donosno.

Podjetja lahko v procesu pozicioniranja blagovne znamke uporabijo strategijo, ki gradi na razmerju med funkcionalnimi in emocionalnimi vrednostmi blagovne znamke. Omenjena strategija gradi na vrednotah, ki jih blagovna znamka ustvarja za porabnike. Temelji na predpostavki, da porabniki ne izbirajo med znamkami zgolj na podlagi ene značilnosti, temveč na podlagi dveh ključnih dimenzij, racionalne (funkcionalne) in emocionalne prednosti blagovne znamke (De Chernatony in McDonald's 1996, 236). Ries in Trout (1981) pravita, da strategija pozicioniranja včasih zahteva tudi spremembo imena izdelka oziroma blagovne znamke, cene, embalaže in podobno. Rezultat uspešnega pozicioniranja je močna in uveljavljena blagovna znamka, ki jo porabniki poznajo, cenijo in ji zaupajo. Na podlagi dobljenih informacij o blagovni znamki si porabniki izoblikujejo njeno subjektivno percepcijo in podobo. V današnjem konkurenčnem obdobju je postalo ustrezno pozicioniranje blagovne znamke izjemno pomembno.

### **Repozicioniranje blagovne znamke**

Osnovni namen vnovične opredelitve želenega položaja blagovne znamke v porabnikovi zavesti oziroma procesa repozicioniranja blagovne znamke je prilagajati se spremenjenim razmeram na trgu. Podjetje lahko ugotovi na osnovi različnih kazalnikov (na primer padec prodaje izdelkov, nižji tržni delež, neustrezna percepcija blagovne znamke pri porabnikih) potrebo po repozicioniranju blagovne znamke. Dejansko so razlogi za repozicioniranje izdelka ali blagovne znamke spremembe v željah porabnikov, kar povzroči zmanjšanje povpraševanja po našem izdelku oziroma pojav novega izdelka na našem ciljnem trgu porabnikov, to pa posledično pomeni nižji tržni delež našega izdelka (Kotler 1998, 456).

Odločitev, ali se bo podjetje odločilo za repozicioniranje ali ne, je odvisna od dveh dejavnikov (Kotler 1998, 457):

- od stroškov repozicioniranja v neki drug segment, ki ga podjetje zdaj ne pokriva; stroški vključujejo spremembo kakovosti izdelka, embaliranje, oglaševanje in podobno;
- od prihodka, ki bi ga podjetje dobilo z novim pozicioniranjem; prihodek je odvisen od števila porabnikov v segmentu, ki je njihov najpomembnejši, od porabnikovih povprečnih nakupov, od števila in moči konkurentov v segmentu in od cene blagovnih znamk v segmentu.

Zavedati pa se moramo, da je repozicioniranje blagovne znamke ali izdelka zahtevno, tvegano in drago. Ali bodo porabniki spre-

membo sploh zaznali in jo sprejeli, sta ključni vprašanji, na katera morajo pred procesom pozicioniranja znati odgovoriti tržniki v podjetju. Od porabnikov in njihove percepcije repozicionirane blagovne znamke oziroma izdelka so odvisni dobiček podjetja, njen obstoj na trgu ter konkurenčna prednost.

## Raziskava

V nadaljevanju predstavljamo primer repozicioniranja blagovne znamke Perutnina Ptuj iz skupine izdelkov široke porabe. Odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja smo dobili z raziskovalnim modelom strateškega repozicioniranja blagovne znamke ter s kvalitativno tržno raziskavo pri porabnikih izdelkov blagovnih znamk široke porabe (angl. Fast Moving Consumer Goods – FMCG) s poglajeno analizo blagovne skupine perutninskega mesa in izdelkov.

### RAZISKOVALNI MODEL

V Perutnini Ptuj so se prenove krovne blagovne znamke lotili temeljito in premišljeno, z dolgoročnimi načrti in v duhu sodobnih trženjskih metod. Pri prenovi oziroma repozicioniranju blagovne znamke je bil uporabljen raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke – »Cross National Repositioning Concepts« (preglednica 1), ki je bil zasnovan pred izvedbo raziskave. Glavni cilj je bil poiskati dodano vrednost blagovne znamke, s katero se bo lahko razlikovala od konkurence v Sloveniji in na tujih trgih.

### HIPOTEZE

Podjetje Perutnina Ptuj na slovenskem trgu ponuja perutninsko meso in izdelke že več kot 100 let. Blagovna znamka Perutnina Ptuj je znamka, ki jo porabniki cenijo in ji zaupajo. Porabnikom zagotavlja stalno kakovost svojih izdelkov. Na osnovi omenjenega razmišljanja smo izpeljali hipotezo H1:

*H1 Blagovna znamka Perutnina Ptuj je vodilna in zaupanja vredna*

### PREGLEDNICA 1 Raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke

- 
1. korak: Analiza konkurence
  2. korak: Analiza swot blagovne znamke
  3. korak: Analiza priložnosti/izzivov blagovne znamke
  4. korak: Analiza porabnikov – kvalitativna tržna raziskava
  5. korak: Razvoj in testiranje mogočih konceptov
  6. korak: Izbor najprimernejšega koncepta in novo pozicioniranje blagovne znamke
-

*blagovna znamka v svoji kategoriji mesa in izdelkov na slovenskem trgu.*

Mesna industrija se spreminja zaradi sprememb v načinu življenja, spremenjenih prehrabnenih navad in potreb porabnikov. Ti se danes vse bolj zavedajo pomembnosti zdrave in uravnotežene prehrane. Med vrednotami se je na prvo mesto uvrstilo zdravje, kar pomeni več zdravju prijaznih izdelkov. Vse bolj se poudarjajo lahka in varna živila, z manj maščob, brez konzervansov in aditivov, z dodatki vitaminov, mineralov, dietnih vlaknin in probiotikov. Perutninsko meso ima značilnosti, ki imajo vse te lastnosti. Zahteve modernega porabnika do proizvajalcev izdelkov iz perutninskega mesa so vedno večje, saj želijo na svoji mizi varna, zdrava in kakovostna živila. Na osnovi analiz povpraševanja in sprememb v prehranjevalnih navadah porabnikov na slovenskem trgu mesa in mesnih izdelkov smo izpeljali hipotezi H2 in H3:

H2 *Perutninsko meso in izdelki blagovne znamke Perutnina Ptuj zagotavljajo porabnikom vrednote, kot so zdravje, užitek, naravnost in varnost.*

H3 *Blagovno znamko Perutnina Ptuj je treba z novim pozicioniranjem približati porabnikom.*

Blagovna znamka Perutnina Ptuj je mednarodno uveljavljena blagovna znamka. Izdelke prodaja na mednarodnih trgih, med katerimi je treba izpostaviti trge jugovzhodne Evrope: Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo. Na osnovi njene mednarodne uveljavljenosti smo izpeljali naslednjo hipotezo (H4):

H4 *Z novim pozicioniranjem bo blagovna znamka Perutnina Ptuj postala mednarodno uveljavljena blagovna znamka.*

#### METODA RAZISKAVE

Smernice sodobnega tržnega raziskovanja, kjer je treba bolj poudarjati uporabo multivariantnih metod za merjenje ključnih spremenljivk, uporabo lestvic, ki vključujejo več postavk, in uporabo različnih raziskovalnih načrtov (Malhotra, Peterson in Kleiser 1999, 177), so bile upoštevane pri sprejemanju odločitve o izbiri metode raziskave. V nadaljevanju so povzete ključne značilnosti uporabljene raziskovalne metode.

Pri zbiranju podatkov je bila uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja. Kvalitativna metoda raziskovanja omogoča poglobljeno raziskovanje ne le evidentnih in racionalnih vzorcev razmišljanja, vedenja in čustvovanja, ampak tudi tistih, ki so še samim porabnikom manj znane in vidne. Odgovore na zastavljena raziskovalna

vprašanja smo dobili z rezultati izvedenih fokusnih skupin v Sloveniji in na izbranih tujih trgih (Avstrija, Češka, Švica in Nemčija).

#### VZOREC RAZISKAVE

Fokusne skupine so bile izvedene v mesecu marcu leta 2006 v Ljubljani, kjer je sodelovalo 10 žensk, starosti od 40 do 55 let s podeželja, in v Mariboru, kjer je sodelovalo 8 žensk, starosti od 20 do 40 let z mestnega območja. Udeleženke fokusnih skupin so bile odgovorne za nakupni proces odločanja v gospodinjstvu in istočasno lojalne blagovni znamki Perutnina Ptuj. Večina udeleženk ima visoko ali podiplomsko izobrazbo (skupaj 65,0 %). Srednješolsko izobrazbo ima 28,3 % udeleženk, osnovnošolsko izobrazbo pa 6,7 % udeleženk. Fokusne skupine na tujih trgih (Avstrija, Češka, Švica in Nemčija) so bile izvedene v poznejši stopnji procesa repozicioniranja, in sicer v sklopu razvoja in testiranja mogočih konceptov repozicioniranja blagovne znamke. Na vseh trgih so bile v vzorec vključene ženske od 20 do 55 let, ki so izhajale s podeželja (50 %) in z mestnih območij (50 %).

#### Rezultati raziskave

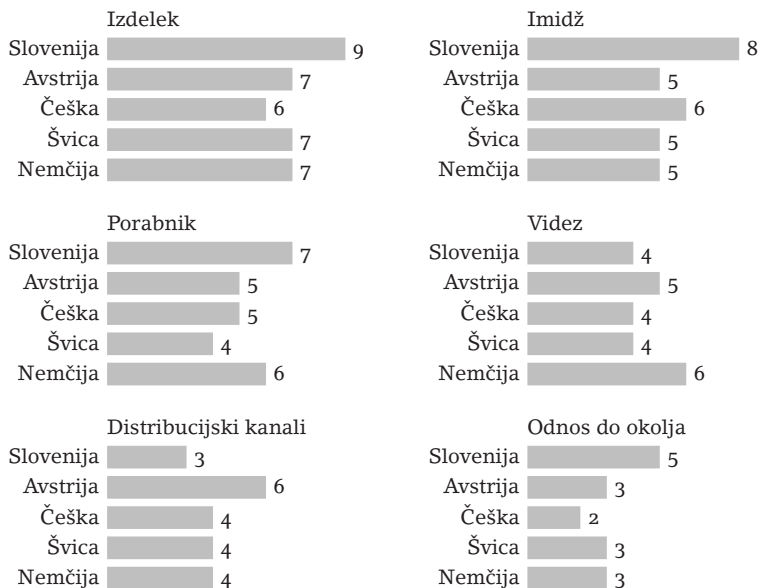
V nadaljevanju so prikazane posamezne faze in njihove ugotovitve, ki so bile rezultat kvalitativne raziskave, izvedene v sklopu procesa repozicioniranja blagovne znamke.

#### ANALIZA KONKURENCE

V prvem koraku je bila izvedena analiza konkurence na mednarodnih trgih perutninskega mesa in izdelkov (Slovenija, Avstrija, Češka, Švica in Nemčija). V analizo konkurence na izbranih trgih je bilo vključenih 120 konkurentov. Z omenjeno analizo smo dobili vpogled v ključne prednosti pri konkurentih tako na ravni ponudbe njihovih izdelkov kot na ravni blagovnih znamk in vrednot, ki jih konkurenčne blagovne znamke ponujajo porabnikom. Rezultati so pokazali, da je večina konkurenčnih proizvajalcev perutninskega mesa usmerjena na lokalni trg. Konkurenčne blagovne znamke so pozicionirane kot blagovne znamke zdravih, okusnih, kakovostnih in zaupanja vrednih izdelkov iz perutninskega mesa.

#### ANALIZA BLAGOVNE ZNAMKE

V sklopu analize blagovne znamke je sledila izvedba analize swot blagovne znamke po njenih ključnih elementih: izdelek, imidž, porabnik, videz, distribucijski kanali ter odnos do okolja. Analiza swot



SLIKA 4 Analiza blagovne znamke Perutnina Ptuj v Sloveniji in na tujih trgih (lestvica 1–10)

je bila izvedena v Sloveniji, Avstriji, Češki, Švici in Nemčiji. Posamezni elementi so bili ocenjeni z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 pomenilo najnižjo oceno in 10 najvišjo oceno. Ob koncu je bila izračunana povprečna ocena posameznega elementa blagovne znamke (slika 4). Z analizo swot so bile določene prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti po ključnih elementih blagovne znamke Perutnina Ptuj. Istočasno sta bili določeni smer razmišljanja in obljuba prenovljene blagovne znamke Perutnina Ptuj: naravno in za življenje prijazno, koristno, zdravo.

Rezultati analize swot v sklopu analize blagovne znamke so bili osnova za naslednji korak v procesu strateškega repozicioniranja blagovne znamke, tj. analizo priložnosti/izzivov blagovne znamke.

#### ANALIZA PRILOŽNOSTI/IZZIVOV BLAGOVNE ZNAMKE

Dejavnosti v sklopu tretjega koraka so bile usmerjene v definiranje izboljšav, ki jih je treba upoštevati ob novem pozicioniranju blagovne znamke Perutnina Ptuj. Identificirane so bile prednosti, s katerimi mora blagovna znamka graditi položaj na trgu, in slabosti, ki jih mora odpraviti, če želi svoj položaj obdržati v množici konkurenčnih blagovnih znamk.

Priložnosti/izzivi blagovne znamke Perutnina Ptuj:

- razmisliti o novem imenu blagovne znamke, uporabnem na mednarodnih trgih,
- v komunikacijo blagovne znamke vključiti več čustvenih sporočil in jih nato poslati na mednarodne trge,
- dvigniti zavedanje znamke, pozitivne asociacije in zaupanje,
- približati se porabnikom in postati mednarodno uveljavljena blagovna znamka.

#### ANALIZA PORABNIKOV – KVALITATIVNA TRŽNA RAZISKAVA

Kot je opredeljeno v strukturi vzorca raziskave, sta bili oblikovani dve fokusni skupini, in sicer v Ljubljani, kjer je sodelovalo 10 žensk od 40 do 55 let s podeželja, in v Mariboru, kjer je sodelovalo 8 žensk od 20 do 40 let iz mestnih predelov.

Porabniki imajo različna stališča glede trga, glede kategorije izdelkov in njihove konkurenčnosti. Namen analize porabnikov je bil identificirati ciljno skupino porabnikov perutninskega mesa in izdelkov blagovne znamke Perutnina Ptuj glede na demografske kazalnike: spol, starost, življenjski slog, potrebe, želje in odnos do blagovne znamke. Cilji kvalitativne raziskave so bili:

- ugotoviti splošen odnos do izdelkov kategorije (stališča do perutninskega mesa in izdelkov),
- ugotoviti poznavanje blagovne znamke in njenega položaja na trgu, asociacije na blagovno znamko,
- analizirati imidž blagovne znamke (osebnost in obljuba blagovne znamke Perutnina Ptuj, analiza konkurenčnih blagovnih znamk, njihove prednosti in slabosti),
- položaj blagovne znamke Perutnina Ptuj na trgu (analiza izdelkov, konkurenčnost, simpatičnost in osebni odnos do znamke, edinstvenost, komunikacija in prihodnost znamke, ciljna skupina).

Ključne ugotovitve kvalitativne raziskave so bile:

- blagovna znamka Perutnina Ptuj je vodilna in zaupanja vredna blagovna znamka v svoji kategoriji mesa in izdelkov na slovenskem trgu;
- položaj blagovne znamke Perutnina Ptuj je podoben položaju konkurenčnih blagovnih znamk na tujih trgih;
- perutninsko meso in izdelki blagovne znamke Perutnina Ptuj zagotavljajo porabnikom vrednote, kot so zdravje, atraktivnost, užitek, naravnost, vitalnost in varnost.



Ključne ugotovitve tržne raziskave, ki so blagovni znamki dale nov položaj, so podrobneje opisane v nadaljevanju, kjer sta prikazana izbrani koncept modela repozicioniranja in novo pozicioniranje blagovne znamke Perutnina Ptuj.

#### RAZVOJ IN TESTIRANJE MOGOČIH KONCEPTOV

Na osnovi rezultatov kvalitativne raziskave v Sloveniji in na tujih trgih ter analize trendov in vrednot porabnikov je bilo razvitih osem konceptov novega pozicioniranja blagovne znamke Perutnina Ptuj. Koncepti so bili testirani v obdobju maj–julij 2006 v Sloveniji in na tujih trgih (Avstrija, Češka, Nemčija, Švica). Na vsakem trgu je bila uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja. Oblikovane so bile fokusne skupine, in sicer po dve fokusni skupini na posameznem trgu (skupaj 10 fokusnih skupin). Na vseh trgih so bile v vzorec vključene ženske od 20 do 55 let, med katerimi jih je 50 % izhajalo s podežolja, 50 % pa iz mesnih območij.

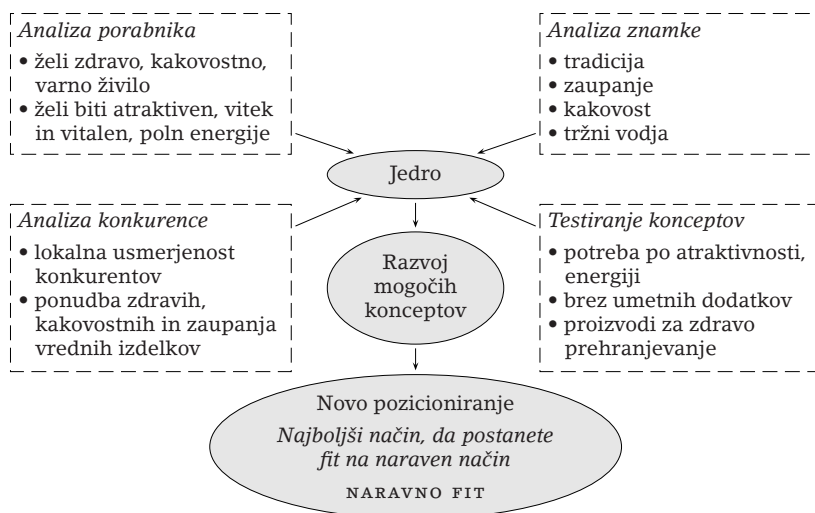
Po testiranju razvitih konceptov je bil izbran koncept, katerega značilnosti so bile: »Proizvodi z blagovno znamko Perutnina Ptuj so zdravi, lahki, okusni in kakovostni. Imajo manj maščob, vendar še vedno prefinjen okus. To uvršča blagovno znamko Perutnina Ptuj med vodilne blagovne znamke v svoji kategoriji na vseh analiziranih trgih.«

#### NOVO POZICIONIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE PERUTNINA PTUJ

Rezultati analize konkurence, analize blagovne znamke, analize porabnikov in testiranje mogočih konceptov na živilskih trgih v Sloveniji, Avstriji, Nemčiji, Švici in Češki so dali izhodišče za novo pozicioniranje blagovne znamke Perutnina Ptuj, s sporočilom Naravno fit (slika 5).

Z novim pozicioniranjem blagovne znamke Naravno fit se je Perutnina Ptuj preusmerila od samega izdelka k porabniku in koristim zanj, sporočilo »Naravno fit« pa je postalo rdeča nit med izdelkom (ki je kakovosten, varen in zdrav) in porabnikom (ki se želi zdravo prehranjevati, želi biti aktiven, vitalen in poln energije). Novo pozicioniranje blagovne znamke Naravno fit je pripeljalo do jedra blagovne znamke, ki se glasi: *Najboljši način, da postanete fit na naraven način – Naravno fit* (slika 5).

Blagovna znamka Perutnina Ptuj je znamka, ki jo porabniki cenijo in ji zaupajo. Prenove blagovne znamke so se v podjetju lotili najprej na blagovni skupini perutninskega mesa. Omenjena blagovna skupina je bila prenovljena tako vsebinsko kot vizualno. Segmentacija trga oziroma razdelitev izdelkov po linijah glede na njihove lastnosti



SLIKA 5 Analiza in razvoj blagovne znamke Perutnina Ptuj

in funkcionalnosti je bila naslednji korak projekta. Sledila je prenova embalaže, ki danes poudarja miselnost podjetja in blagovne znamke: živeti zdravo in z naravo. Barve so živahne, modne, naravne in enostavne. Izhajajo iz osnovnih elementov, kot so voda, zrak, zemlja in ogenj. S prenovljeno embalažo dosega blagovna znamka Perutnina Ptuj večjo prepoznavnost na prodajnih policah v množici konkurenčnih izdelkov.

### Akcija tržnega komuniciranja

Zavedajoč se dejstva, da je čez noč vedno mogoče spremeniti blagovno znamko, veliko težje pa porabnika, so se v Perutnini Ptuj skrbno lotili načrta akcije tržnega komuniciranja. Osnovno vodilo akcije tržnega komuniciranja je bilo usmeritev k porabniku in njegovim koristim. Akcija tržnega komuniciranja je porabnikom posredovala čustveno nabita sporočila, ki presegajo zgolj racionalno dano vsebino. Naslednje vodilo je bilo kreativnost kot najmočnejše trženjsko orodje za gradnjo blagovne znamke.

Po definiranju komunikacijskih ciljev in ciljne skupine, ki ji je sporočilo namenjeno, je sledila stopnja izvedbe kreativne strategije. Naravnost, gibanje v naravi, energičnost, sproščenost, prijetna glasba ter jasen, iskren slogan »Naravno fit« so bili glavni elementi kreativne strategije. Komunikacija s porabniki je potekala prek najbolj znanih in učinkovitih kanalov komuniciranja: televizija, radio, tiskani mediji, spletna komunikacija, nagradne igre, promocije in

degustacije na prodajnih mestih. Pomembno mesto v komunikaciji so imela tudi promocijska besedila, ki so porabnike nagovarjala in spodbujala k zdravemu načinu prehranjevanja. Komunikacijska akcija pa ni ostala omejena le na slovenski trg. Blagovna znamka Perutnina Ptuj – Naravno fit je komunikacijo s porabniki začela na mednarodnih trgih, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Romuniji, povsod v enaki podobi in z istim sporočilom. Kjer koli se pojavi in kakor koli jo izrečemo (prirodno fit, naturally fit), pomeni za porabnika vedno isto: zdrav, visokokakovosten in varen izdelek, ki pa hkrati zagotavlja edinstven okus, kulinarični užitek in prijetno doživetje.

### **Preverjanje hipotez**

V prvi hipotezi (H1) smo predpostavljali, da je blagovna znamka Perutnina Ptuj vodilna in zaupanja vredna blagovna znamka v svoji kategoriji mesa in izdelkov na slovenskem trgu. Glede na navedene rezultate analize kvalitativne raziskave, izvedene na slovenskem trgu, *potrjujemo prvo hipotezo*, saj udeleženske raziskave zaznavajo blagovno znamko Perutnina Ptuj kot vodilno blagovno znamko v svoji kategoriji, kot kakovostno in zaupanja vredno blagovno znamko.

Pri drugi hipotezi (H2) smo predpostavljali, da perutninsko meso in izdelki blagovne znamke Perutnina Ptuj zagotavljajo porabnikom vrednote, kot so zdravje, užitek in varnost. Z rezultati kvalitativne raziskave in testiranjem konceptov v Sloveniji in na tujih trgih smo preverjali drugo hipotezo. Ugotovili smo, da udeleženske raziskave zaznavajo proizvode blagovne znamke Perutnina Ptuj kot zdrave, lahke, okusne in kakovostne, kar porabnikom zagotavlja zdravje, užitek in varnost. Na osnovi navedenega *potrjujemo drugo hipotezo*.

Z novim pozicioniranjem blagovne znamke Naravno fit se je Perutnina Ptuj preusmerila od samega izdelka k porabniku in koristim zanj, slogan »Naravno fit« pa je postal rdeča nit med izdelkom (ki je kakovosten, varen in zdrav) in porabnikom (ki se želi zdravo prehranjevati, želi biti aktiven, vitalen in poln energije). Z novim pozicioniranjem se je blagovna znamka Perutnina Ptuj približala porabnikom. *Hipotezo H3 na osnovi navedenega potrjujemo*.

Blagovna znamka Perutnina Ptuj – Naravno fit je komunikacijo s porabniki začela na mednarodnih trgih, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Romuniji, povsod v enaki podobi in z istim sporočilom (prirodno fit, naturally fit). Za porabnika vedno pomeni isto: zdrav, visokokakovosten in varen izdelek, ki pa hkrati zagotavlja edinstven okus, kulinarični užitek in prijetno doživetje. Z novim pozicioniranjem je postala blagovna znamka Perutnina Ptuj mednaro-

dno uveljavljena blagovna znamka. *Na osnovi navedenega potrjujemo četrto hipotezo (H4).*

### Sklep

Blagovne znamke postajajo del našega vsakdanjika. Opremljanje oziroma označevanje z blagovno znamko je v današnjem času tako močan dejavnik, da skoraj ni stvari, ki ne bi bila označena z imenom blagovne znamke. Porabniki imajo vedno več zahtev, pričakovanj odlične kakovosti, funkcionalnosti izdelka ter imidža blagovne znamke. Spreminjanje vrednot in vedenja porabnikov močno vpliva na odnos do blagovnih znamk. V prihajajočem času nestanovitnih razmer na trgu je treba temeljito razmisliti o blagovnih znamkah in njihovem dolgoročnem uspehu.

Članek obravnava področje upravljanja blagovnih znamk, ki danes od tržnikov v podjetjih zahteva več odgovornosti in truda kot samo ustvarjanje. Uveljavljena in kakovostna blagovna znamka zagotavlja konkurenčno prednost na trgu, hkrati pa zahteva kakovostno upravljanje. Pomemben element v procesu upravljanja blagovnih znamk je pozicioniranje, kjer poskušajo podjetja s svojo ponudbo izdelke diferencirati od konkurence in se z drugačnimi metodami čim bolj približati porabnikom. Podjetjem je jasno, da močna in »živa« blagovna znamka z zagotavljanjem kakovosti, ki jo nosi v sebi, pomeni pomembno konkurenčno prednost.

V članku je predstavljen primer procesa repozicioniranja blagovne znamke iz skupine izdelkov široke porabe. Prikazani so posamezni koraki raziskovalnega modela strateškega repozicioniranja blagovne znamke. Menimo, da je model mogoče uporabiti tudi v procesu repozicioniranja drugih blagovnih znamk izdelkov široke porabe, predvsem pa pri večjih ciljnih skupinah porabnikov.

Rezultati raziskave so v oporo trženjskim strokovnjakom iz živilskopredelovalnih podjetij pri razumevanju vloge blagovne znamke in njene zaznave pri porabnikih ter pri sprejemanju odločitev o repozicioniranju blagovne znamke. Naraščajoče število konkurentov in predvsem agresivne trženjske strategije domačih trgovcev z nižje cenovno pozicioniranimi trgovskimi blagovnimi znamkami silijo proizvajalce, da namenjajo večjo pozornost celovitemu upravljanju blagovne znamke. Tako gradijo zvestobo porabnikov in večjo vrednost blagovne znamke za porabnike, hkrati pa zagotavljajo uspeh na trgu.

Kot vsaka raziskava ima tudi ta nekatere omejitve, ki lahko pomenijo priložnost za nadaljnje raziskovanje omenjenega področja. Omejitev se nanaša na metodo raziskave in velikost vzorca oziroma število udeležencev kvalitativne raziskave. V prihodnosti bi bilo mo-

goče z uporabnega stališča smiselno v raziskovalni model vključiti kvantitativno metodo raziskave na večjem, bolj reprezentativnem vzorcu populacije. S tem bi rezultati raziskave dosegli večjo vrednost za uporabnike. Kljub temu je pomembno dejstvo, da je omenjeno raziskavo treba gledati v luči znanstvenoraziskovalne metodologije, kjer je večkrat pomembnejši način, kako smo dobili rezultat, kot sama moč rezultata. V prihodnosti se vsekakor kaže potreba po tovrstnem raziskovanju na področju trga piščančjega mesa in izdelkov, kjer imajo blagovne znamke vse večjo vlogo v nakupnem procesu odločanja predvsem z vidika varnosti in zaupanja porabnikov v blagovno znamko.

Blagovna znamka je temeljni kapital za ustvarjanje dodane vrednosti in boljšega konkurenčnega položaja na trgu. Vloga blagovnih znamk bo v visoko konkurenčni panogi izdelkov široke porabe še naraščala, »preživele« bodo le tiste blagovne znamke, ki bodo dovolj močne in dovolj diferencirane od konkurence. Ključ uspeha je, da podjetje ugotovi, v čem je njegova blagovna znamka drugačna od konkurence in svojo zgodbo gradi vsaj še tako uspešno naprej tudi v prihodnosti. Tega se v Perutnini Ptuj zavedajo, saj upravljajo z blagovnimi znamkami, ki imajo jasno izraženo podobo, izrazit značaj ter širok krog zvestih porabnikov. Upravljanje nove blagovne znamke omogoča podjetju opazen nastop na evropskem trgu, ki se dobro razlikuje od metod konkurence, kar pa s staro blagovno znamko ne bi bilo mogoče. Novo pozicioniranje blagovne znamke Perutnina Ptuj – Naravno fit daje podjetju možnosti za trajen uspeh na evropskih trgih, nadaljnjo krepitev moči in posledično zagotavlja varnost za svoje zaposlene. S konceptom »Naravno fit« je blagovna znamka Perutnina Ptuj dobila nov zagon in energijo za razvoj v prihodnosti. Odseva kakovost, varnost in odličnost okusov izdelkov pod blagovno znamko Perutnina Ptuj – Naravno fit.

### Literatura

- Aaker, D. A. 1991. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- . 1996. Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review* 38 (3): 102–120.
- Aaker, D. A., in E. Joachimsthaler. 2000. *Brand leadership*. New York: Free Press.
- Barnes, E. 1997. *Marketing*. Oxford: Blackwell.
- Barwise, P. 1993. Introduction to the special issue on brand equity. *International Journal of Research in Marketing* 10 (1): 3–8.
- Blankson, C., in Kalafatis, S. P. 1999. Issues and Challenges in the po-

- sitioning of service Brands: a review. *Journal of Products and Brand Management* 8 (2): 106–118.
- Bratina, D. 2003. Vedenjski modeli vrednotenja kapitala blagovne znamke s primerom kvantifikacije. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- De Chernatony, L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 157–179.
- De Chernatony, L., in M. McDonald's. 1996. *Creating powerful brands*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Dibb, S., in L. Simkin. 1993. The strenght of branding and positioning in services. *International Journal of Service Industry Management* 4 (1): 25–35.
- Doyle, P. 1998. *Marketing management and strategy*. 2. izd. London: Prentice Hall.
- Jobber, D. 1995. *Principles and practise of marketing*. London: McGraw-Hill.
- Kapferer, J. N. 1992. *Strategic brand management*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing* 57 (1): 1–22.
- . 2003. Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing* 5 (1): 7–20.
- Konečnik, M. 2006. Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija* 39 (4): 265–272.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. 2. popravljena izd. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Makovec Brenčič, M. 2008. Izzivi brand menedžerjev. *Kapital*, 28. september, 74–75.
- Malhotra, N. K., M. Peterson in S. B. Kleiser. 1999. Marketing research: a state-of-the-art review and directions for the twenty-first century. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 160–183.
- Myers, H. J. 1996. *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. Chicago: American Marketing Association.
- Na, W. B., R. Marshall in K. L. Keller. 1999. Measuring brand power: validating a model for optimizing brand equity. *Journal of Product & Brand Management* 8 (3): 170–184.
- Pickton, D., in A. Broderick. 2001. *Integrated marketing communications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ries, A., in J. Trout. 1981. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Yoo, B., N. Donthu in S. Lee. 2000. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 195–211.

